



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU



Fakultet
elektrotehnike i
računarstva

Inovacije i upravljanje
tehnologijom

ID 183468

Tema 5

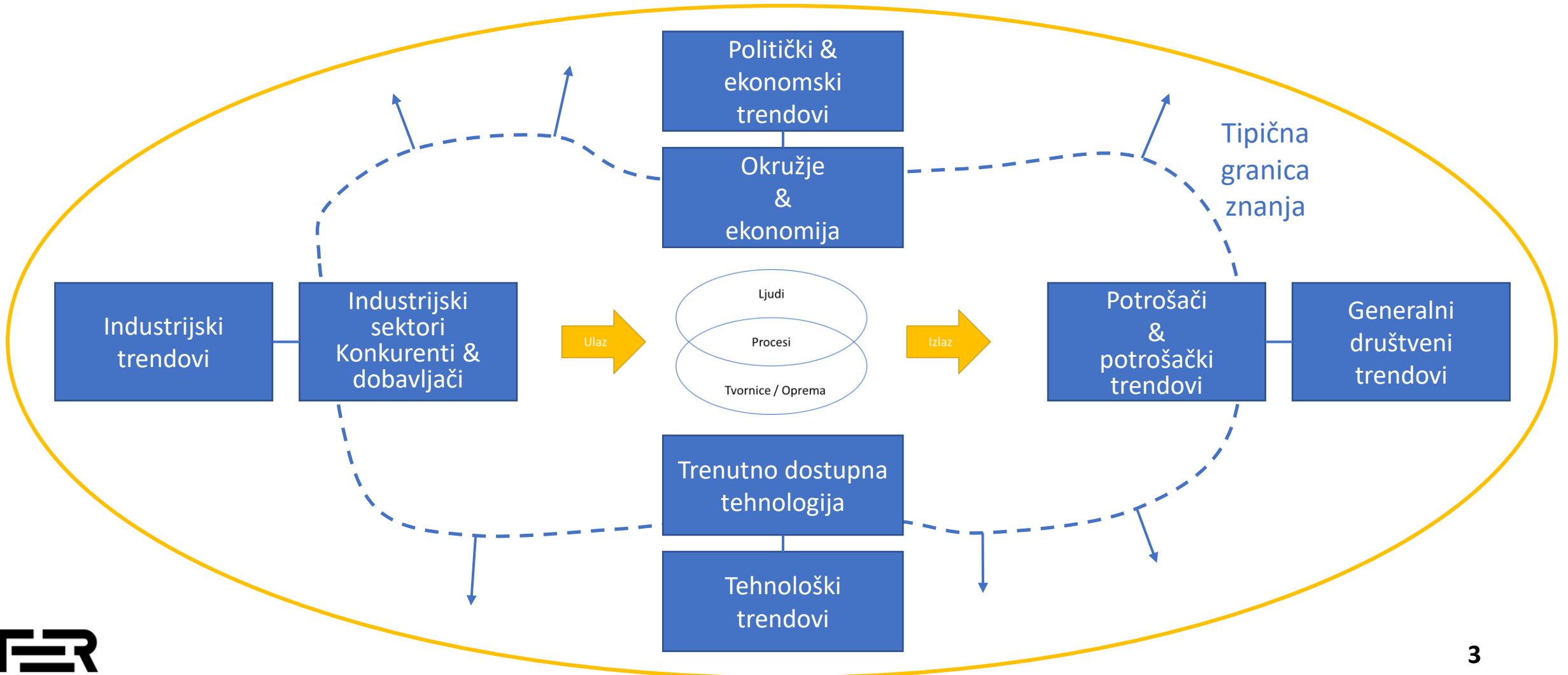
Uvođenje novog proizvoda / usluge (2)

Prof. dr. sc. Vedran Podobnik

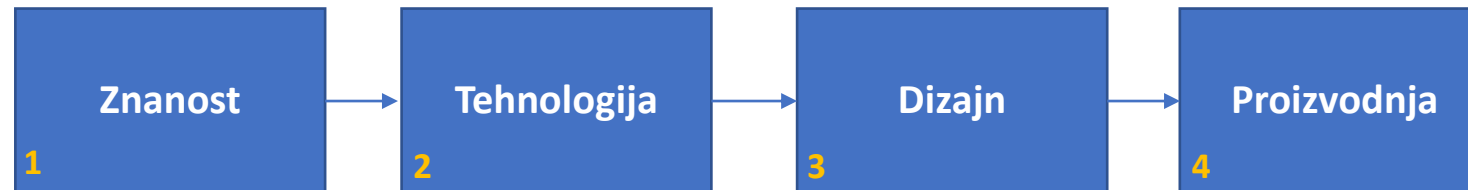
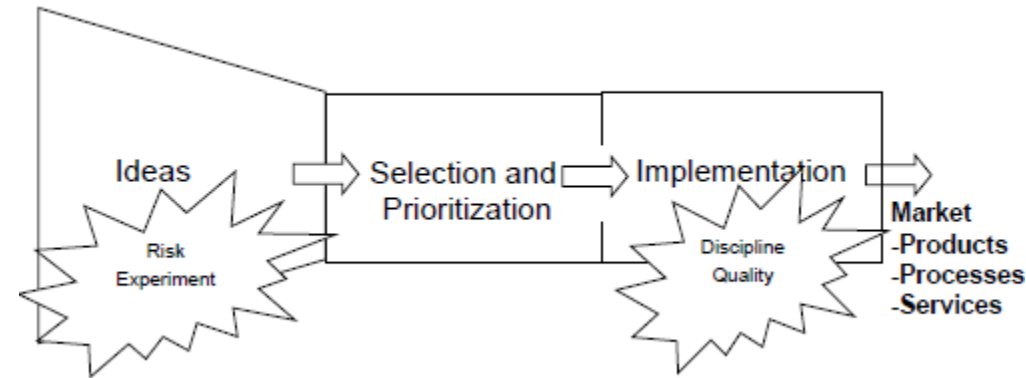
Sadržaj

- Ključne kompetencije
- Resursi
- Upravljanje tehnologijom
 - Tradicionalan pristup
 - Moderan pristup
- Uvođenje novog proizvoda / usluge – česti problemi
- Primjeri (uspješni i neuspješni)

Kompanije se nalaze unutar šireg konteksta

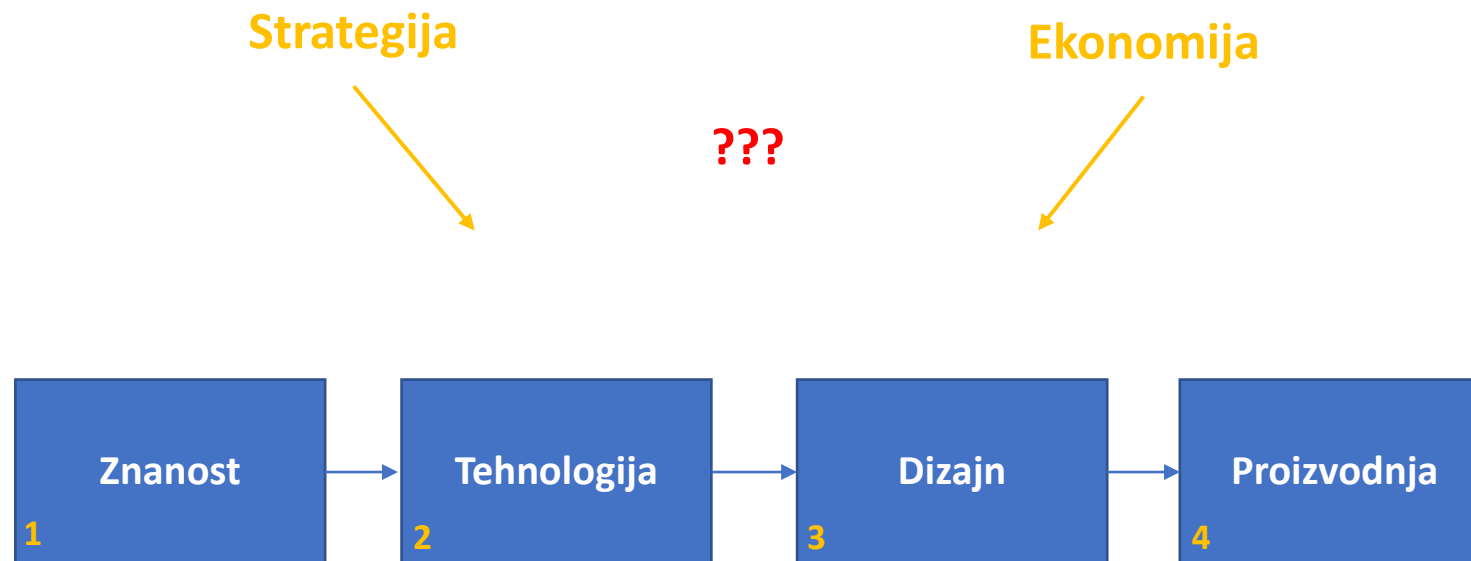


Upravljanje tehnologijom – tradicionalni pristup (1)

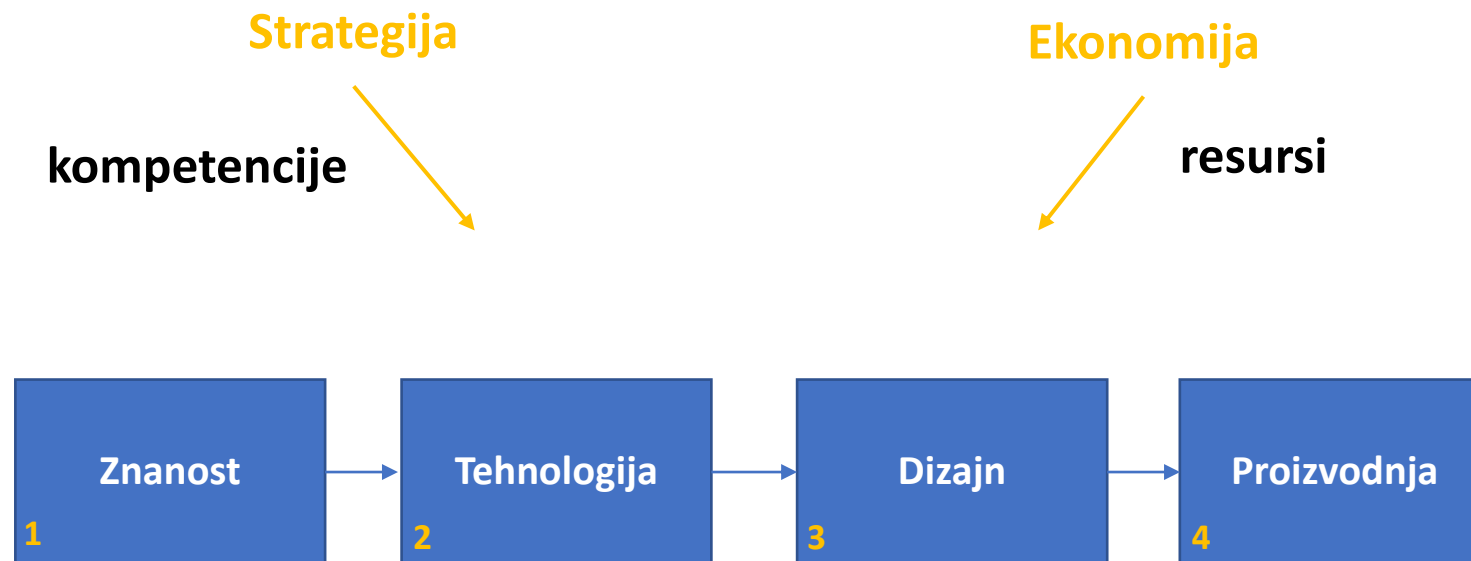


Linearan model inovacija

Upravljanje tehnologijom – tradicionalni pristup (2)

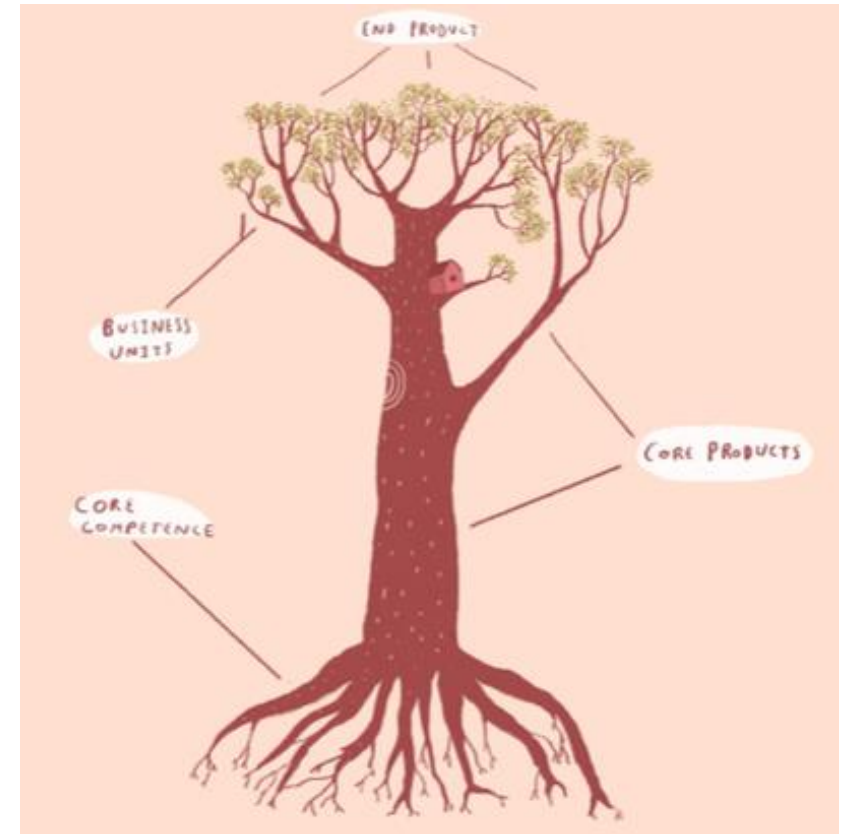
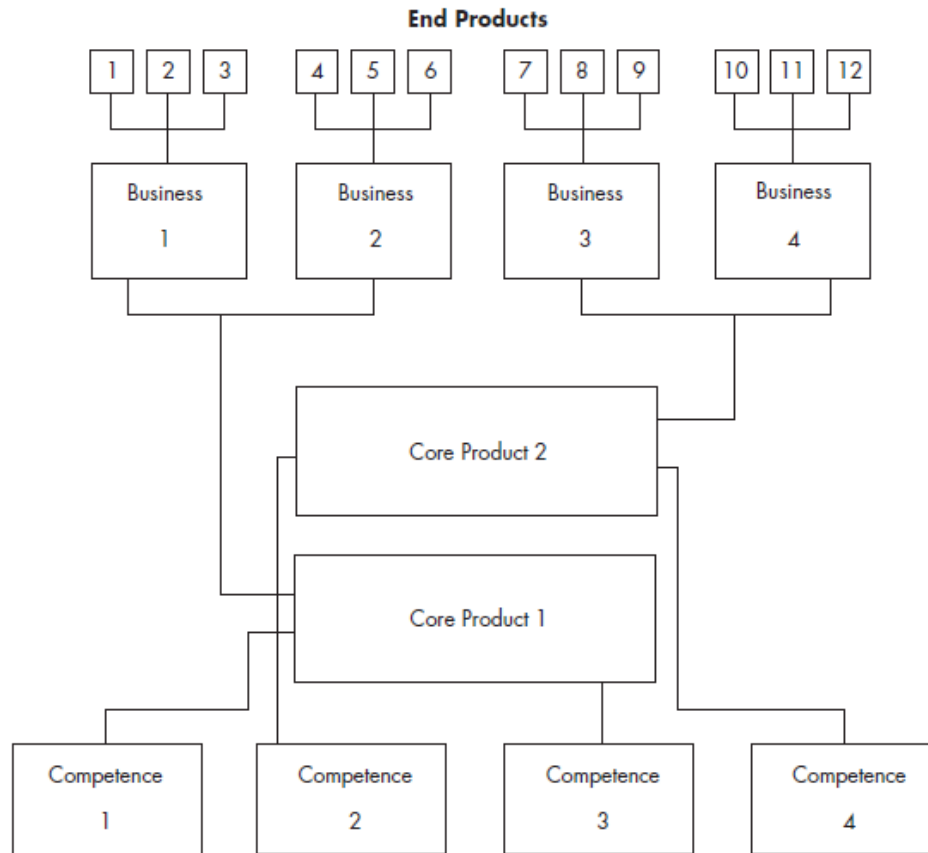


Upravljanje tehnologijom – moderan pristup (1)



- Ključne kompetencije (*core competencies*)
 -

Ključne kompetencije (*core competencies*) (1)



Prahalad & Hamel, "The Core Competence of the Corporation" (HBR 1990)

Ključne kompetencije (*core competencies*) (2)

- *“a harmonized combination of multiple resources and skills that distinguish a firm in the marketplace”* (M.A. Schilling: “Strategic management of technological innovation”)
- Temelj za kompetitivnost kompanija
- Ključne kompetencije ispunjavaju sljedeće kriterije:
 - Pružaju potencijalni pristup širokom spektru tržišta
 - Značajno pridonose uočenim prednostima krajnjeg proizvoda za kupce
 - Konkurenti ih teško oponašaju

Ključne kompetencije (*core competencies*) (3)

Core Competencies at Canon

	Precision Mechanics	Fine Optics	Micro- electronics
Basic camera	■	<input type="checkbox"/>	
Compact fashion camera	■	<input type="checkbox"/>	
Electronic camera	■	<input type="checkbox"/>	
EOS autofocus camera	■	<input type="checkbox"/>	■
Video still camera	■	<input type="checkbox"/>	■
Laser beam printer	■	<input type="checkbox"/>	■
Color video printer	■		■
Bubble jet printer	■		■
Basic fax	■		■
Laser fax	■		■
Calculator			■
Plain paper copier	■	<input type="checkbox"/>	■
Battery PPC	■	<input type="checkbox"/>	■
Color copier	■	<input type="checkbox"/>	■
Laser copier	■	<input type="checkbox"/>	■
Color laser copier	■	<input type="checkbox"/>	■
NAVI	■	<input type="checkbox"/>	■
Still video system	■	<input type="checkbox"/>	■
Laser imager	■	<input type="checkbox"/>	■
Cell analyzer	■	<input type="checkbox"/>	■
Mask aligners	■		■
Stepper aligners	■		■
Excimer laser aligners	■	<input type="checkbox"/>	■

Every Canon product is the result of at least one core competency

Prahalad & Hamel, "The Core Competence of the Corporation" (HBR 1990)



Canon

Definicije

RASPRAVA

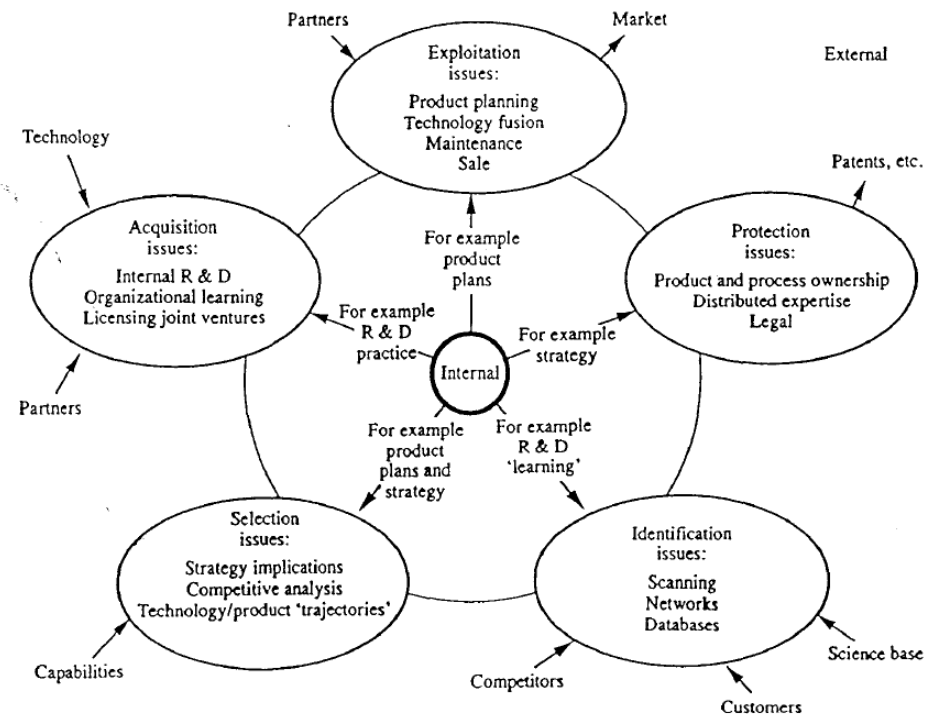
- Resursi (*resources*)

-

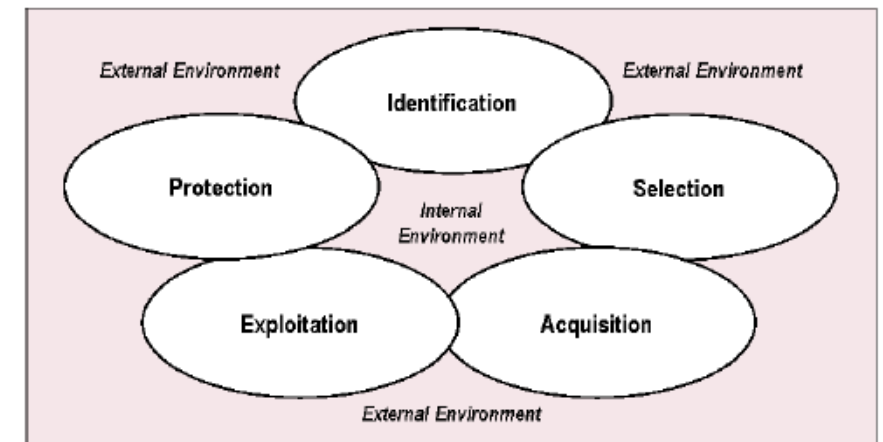
Resursi (*resource-based view*)

- Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" (1991)
- Ključni zaključak koji proizlazi iz stajališta utemeljenog na resursima (*resource-based view*) jest da nisu svi resursi jednake važnosti niti imaju potencijal da postanu izvor održive **konkurentske prednosti** (*competitive advantage*)
- Identificiranje potencijalnih ključnih resursa kompanije
- Evaluacija važnosti resursa (*VRIN*)
 - **Vrijedan** – omogućuju kompaniji da primijeni strategije koje poboljšavaju njezinu učinkovitost i djelotvornost
 - **Rijedak** – nije dostupan ostalim konkurentima
 - **Imitabilan** – drugi ga ne mogu lako implementirati
 - **Nezamjenjiv** – nije ga moguće zamijeniti nekim drugim lako dostupnim resursom
- Kompanije trebaju **razvijati, njegovati i štititi** svoje najvažnije resurse

Upravljanje tehnologijom – moderan pristup (2)



Gregory, "Technology Management: A Process Approach" (1995)



Upravljanje tehnologijom – moderan pristup (3)



Upravljanje tehnologijom – moderan pristup (4)



- **Identifikacija**

- Razvijanje svjesnosti o svim tehnologijama koje jesu (ili u budućnosti mogu biti) važne kompaniji

- **Selekcija**

- Odabir tehnologija koje trebaju biti podržane i promovirane u kompaniji

- **Akvizicija**

- Odluke o prikladnom načinu “dobavljanja” odabranih tehnologija i njihovoj efikasnoj “ugradnji” u kompaniju

- **Eksploatacija**

- Sistematična konverzija tehnologija u proizvode / usluge koji se mogu prodavati na tržištu; ili alternativno realizacija njihove vrijednosti kroz prodaju ili *joint venture*

- **Zaštita**

- Očuvanje znanja i ekspertiza koje su sadržane u proizvodu / usluzi ili proizvodnom sustavu

Uvođenje novog proizvoda / usluge – česti problemi

- **Tržište i korisnici**

- Nerazumijevanje i nezadovoljavanje potreba tržišta

- **Tehnologija**

- Loše upravljanje rizikom, neizvjesnošću i kvalitetom

- **Upravljanje vrijednošću**

- Slaba zaštita i loše upravljanje intelektualnim vlasništvom (IV)

- **Proces uvođenja novog proizvoda / usluge**

- Kaotičan proces, često kašnjenje, probijanje budžeta
- Nije temeljeno na kreativnosti i poduzetništvu na početku procesa te disciplini na kraju procesa

SINCLAIR C5

- 40 kg težak plastični tricikl na baterije
- Max. brzina 25 km/h
- Doseg 32 km
- Cijena £399
- Klasificiran kao tricikl s pedalama, može biti vožen od osoba starijih od 14 godina bez potrebe za osiguranjem, vozačkom dozvolom ili kacigom
- Proizvod lansiran u siječnju 1985.
- Kompanija koja ga je proizvodila je propala u listopadu 1985.



... 35 godina kasnije



SINCLAIR C5
1985



ELEKTRIČNI ROMOBIL
2020

Xerox i Steve Jobs – osobno računalo s GUI-em

parc[®]
A Xerox Company



XEROX ALTO
1973



APPLE LISA
1983

Xerox i Steve Jobs – miš



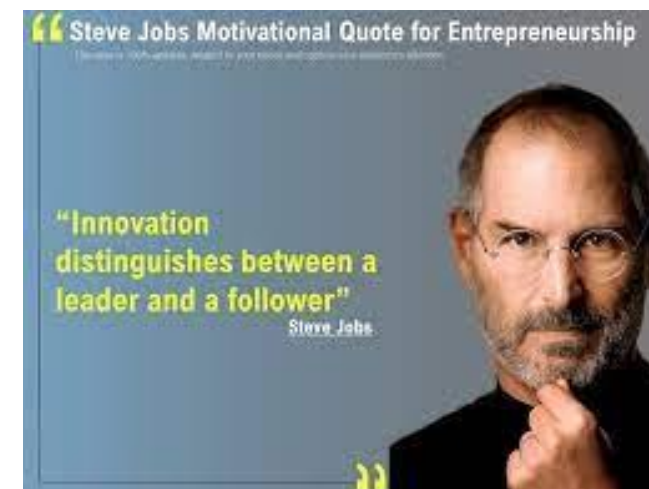
XEROX MIŠ
1972

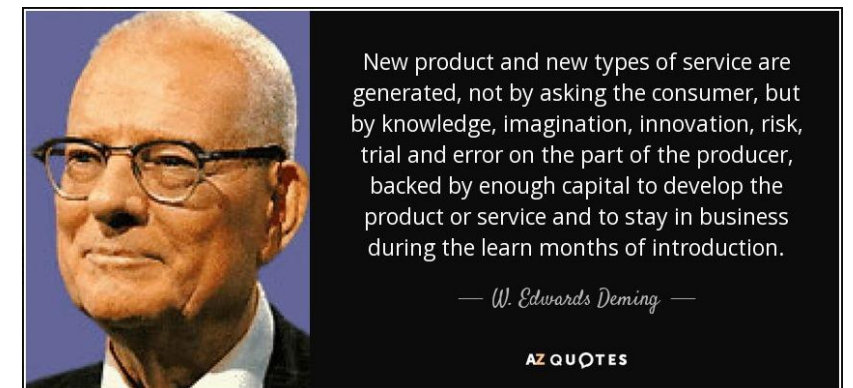
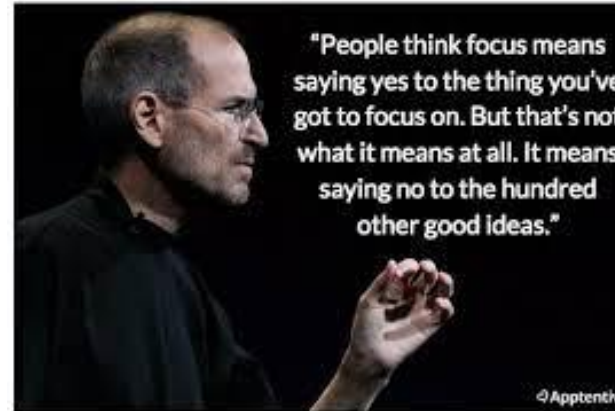


APPLE MIŠEVI



Steve Jobs na predstavljanju iPhonea





Pročitajte - pogledajte

- The Explainer – Core Competence (HBR):
<https://hbr.org/video/5146717725001/the-explainer-core-competence>
- Prahalad & Hamel, “The Core Competence of the Corporation” (HBR 1990):
[https://www.fer.unizg.hr/download/repository/The_Core_Competence_of_the_Corporation - Lecture 5.PDF](https://www.fer.unizg.hr/download/repository/The_Core_Competence_of_the_Corporation_-_Lecture_5.PDF)
- How P&G Turned an Acquisition into a Core Competency (HBR):
<https://hbr.org/video/2228473590001/how-pg-turned-an-acquisition-into-a-core-competency>